

التمكين البيئي (الهيكلي / العلائقي) والتمكين النفسي : تكامل أو استعاضة؟

(دراسة نظرية تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة بنغازي)

مختار محمد المهدي إسميو

المهدي المبروك عمران القطيط

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

ملخص:

مفهوم تمكين العاملين (Employees Empowerment) بأدبيات السلوك التنظيمي اتخذ منظورين:

- المنظور الأول: كونه حالة إدراكية نفسية، فالفرد إما أن يكون مُمكنًا أو لا. - المنظور الثاني: هو ممارسة أو سلوك إداري أو قيادي، فالمدبر والقائد قد يمارس التمكين أو يُحجم عن ذلك. والعلاقة بين هذين المنظورين كانت ولا تزال محور نقاش وبحث، ومن هنا فإن هذه الدراسة تحاول تعزيز أي من وجهتي النظر المتعارضتين، كون المفهومان متكاملين، أو بديلين عن بعضهما، ولا تربطهما أية علاقة.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة ما بين التمكين البيئي (العلائقي / الهيكلي) والتمكين النفسي للعاملين. وتضمنت الدراسة جانباً نظرياً أُستعرض فيه وجهات النظر السائدة بالأدب الإداري، بالقدر الذي تسمح به نوعية الدراسة. أما في الجانب العملي فتم استخدام بيانات جُمعت من عينة عشوائية لعدد (295) مستخدماً صناعياً بشركات عامة في مدينة بنغازي .

أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً ضعيفاً بين متغيري الدراسة: التمكين البيئي والتمكين النفسي، وهذا يدل على أنها غير مستقلين تماماً، ولكن قد يكون هناك عوامل متداخلة أو وسيطة، لها دور في تقوية هذا الارتباط.

الكلمات الرئيسية: التمكين النفسي، التمكين البيئي (العلائقي / الهيكلي)، القطاع الصناعي.

1- المقدمة:

للمنافع المحتملة من تطبيق مفهوم التمكين على استراتيجيات المنظمات، حيث يُتوقع خلق التزام تنظيمي لدى العاملين بشكل أكبر، واتخاذ قرارات أفضل، وتحسن جودة المنتجات، ومزيد من الابتكارات، وأخيراً رضاً وظيفياً تنظيمياً (Yaki, Becker, 2006).

خلال تسعينيات القرن الماضي تنامي اهتمام ملحوظ من قبل الدارسين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي والقيادة بمفهوم تمكين العاملين؛ حتى سُميت تلك الفترة بحقبة التمكين (Empowerment Era).

تناقش الدراسة في جانبها النظري العلاقة بين التمكين البيئي (العلائقي / الهيكلي) والتمكين النفسي للعاملين؛ من حيث المفهوم، والمداخل

يعتبر تمكين العاملين أمراً مهماً وأساسياً لعدة أطراف من المستفيدين بالمنظمات (عاملين، رجال إدارة، عملاء، مزودين، وملاك) نظراً

أيضاً تنفيذ تداخلات متعددة تمكّن العاملين من الإحساس بحق الاختيار، والأخذ بالمبادرة، وتعديل سلوكهم، والتأثير في مخرجات العمل المختلفة (Spreitzer *et al.* , 1997 , 2003, Stevenson *et al.*)، ولهذا فإن Spreitzer وآخرون أكدوا أنه لا يوجد مفهوم أحادي للتمكين يستطيع الفوز بالمعنى الكامل له.

وبسبب هذا التناقض والتداخل والقصور، فإن هذه الدراسة تسعى لتحديد العلاقة بين المفهومين الرئيسيين للتمكين: التمكين البيئي (الهيكلي/العلائقي)، والتمكين النفسي، وذلك للتأكيد على ما إذا كان هذان المفهومان متكاملين أو بديلين مستقلين.

3- هدف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو اكتشاف العلاقة بين مفهومين رئيسيين للتمكين هما: التمكين البيئي (الهيكلي / العلائقي)، والتمكين النفسي؛ وذلك نقض أو تأكيد إحدى وجهتي النظر التي تم عرضهما سابقاً.

4- أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تتماشى مع الدعوات المعاصرة المتتالية لضرورة تكامل الرؤى والمداخل التي تتناول

النظرية لدراستهما، أما في الجانب العملي فقد أعمدت بيانات جُمعت من عينة عشوائية لعدد (295) مستخدماً صناعياً بشركات عامة في مدينة بنغازي؛ وذلك لتحديد العلاقة الارتباطية بين المفهومين.

2- مشكلة الدراسة:

في قطاع الأعمال يشير الكثيرون ويتحدثون عن تمكين العاملين، دون فهم واضح لجوهره (Rondolph , 1995)، كما أن الحديث عنه يميل كثيراً إلى الجانب الإدراكي للأفراد نحو أعمالهم والمحيط (تمكين نفسي) منه إلى جانب الواقع أو الممارسة الإدارية الفعلية لهذه الاستراتيجية (تمكين بيئي هيكلي/علائقي) (Lin, 2002).

كما أن الكثير من نتائج بحوث تمكين العاملين ودراساته اتصفت بالتناقض، الأمر الذي فسره البعض إلى غياب إدراك التمايز بين وجهتي النظر حول مفهوم تمكين العاملين؛ من تمكين نفسي وتمكين بيئي، حيث تقتصر أدبيات التمكين المعاصرة إلى الوضوح فيما يتعلق بالتعريفات العملية (الإجرائية) وسبل القياس المتبعة (Kline ،Meyerson، 2008، 446) .

ويرى كثيرون أن مفهوم تمكين العاملين لا يشير إلى تفويض أو تقاسم ومشاركة النفوذ مع العاملين فقط، ولكن

الداخلية والعوامل التنظيمية بالإضافة إلى الأوضاع السياسية والاجتماعية والثقافية".

أما الكاتبة (Lashely، 2001) الرائدة في مجال تمكين العاملين وتوظيفهم في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين جودة المنتجات، فتؤكد أنه لا يجب التركيز على مجرد فحص البرامج والمبادرات التي تطلقها مختلف المنظمات تحت مسمى تمكين العاملين (تمكين علائقي)، بل الأهم هو معرفة إدراك العاملين وإحساسهم الفعليين، والذاتان ينتجان عن تطبيق هذه البرامج (تمكين نفسي)، أي الاهتمام بالكيفية التي يشعر بها العاملون اتجاه عملهم ومنظماتهم وعمالئهم.

وترى (Spreitzer، 1995) أن بؤرة الاهتمام هي البُعد المُتعدد للتمكين، والآثار الوسيطة لعلاقات المحيط الهيكلي والاجتماعي على سلوك الأفراد. وقد افترضت أن العوامل التنظيمية القصية distal مثل: الهرمية التنظيمية، الدعم الاجتماعي السياسي، والثقافة التنظيمية سوف تؤثر على مشاعر رجال الإدارة بالتمكين. وقد دلت نتائج دراساتنا على أن الدعم الاجتماعي السياسي وسهولة الوصول إلى المعلومات ارتبطا بشكل إيجابي مع كل المكونات الأربعة للتمكين: (الكفاءة الذاتية، والأهمية، والمعنى، والاختيار). كذلك فإن نطاق الإشراف للمديرين في المستوى الأول (المشرفين) والثقافة التنظيمية التي تقدر

ظاهرة التمكين، وضرورة البحث عن منظور متكامل، يربط فيما بينها بشكل صريح وواضح؛ لجعل فهمها أمراً ممكناً، وكذلك لربط تلك الظاهرة بباقي الظواهر التنظيمية والإدارية مثل التغيير والتطور التنظيمي، على سبيل المثال: Spreiter ، Doneson ، (2005).

أما من الناحية العملية والتطبيقية، فإن الفهم الجيد لظاهرة تمكين العاملين – بمختلف أبعادها وآثارها في وضع تنظيمي معين – سوف يسهم في انتهاج ممارسة فعّالة لتلك الاستراتيجية التنظيمية الإدارية القيادية. ومن هنا فإن هذه الدراسة التي تمت بالقطاع الصناعي الليبي بمدينة بنغازي سوف توفر فرصاً كبرى لنجاح استراتيجية تمكين العاملين إذا تم تبنيها من منظمات ذلك القطاع؛ وذلك من خلال ما توفره من معلومات واستنتاجات ذات صلة بتمكين الموارد البشرية التي تمثل أهم موارد المنظمة.

5. الإطار النظري للدراسة:

يرى (Zimmerman، 173 : 1990) أن: " مفهوم التمكين الذي يركّز على الجوانب الفردية بشكل مُفرط ، ربما يُحد من فهم التأثيرات البيئية

فيما بينها؛ مما يجعل حالة التمكين التي يشعر بها كل فرد فريدة وخاصة به.

أشار لين (Lin، 2002) إلى أن الأدبيات المرتبطة بتمكين العاملين يمكن تجميعها في أربع فئات، وهي كالتالي:

-دراسات موجهة نحو نتائج ممارسة التمكين (Result-Oriented Studies).

-أدبيات موجهة نحو الممارسة التمكينية، والتي تركز على كيفية تحقيق تمكين العاملين من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية (Delaying)، واندماج العاملين (Involving)، وخلق الالتزام (Commitment)، وبناء فرق العمل (Teaming)، وتسوية الخلافات وخلق الارتباط بين العاملين بالمنظمة (Intervening).

-بحوث موجهة نحو الخصال (Trait - Oriented Research)، وذلك من خلال اكتشاف مقومات ومتطلبات القدرة على التحكم (Control) والقوة (Power) والثقة (Trust)، وتتضمن كلا من المساءلة (Accountability)، والإخلاص (Honesty)، وتحمل المخاطرة Risk (Taking).

-أدبيات موجهة نحو الأفراد (Individual - Oriented Literature) وتشمل المشاعر الشخصية (Personal Feelings)، والقوة

المبادرة الفردية هما فقط من ارتبطا إيجابياً مع مشاعر الفعالية الذاتية Competence كأحد مكونات التمكين، وأخيراً استنتجت الباحثة أن مكوني التمكين النفسي (الفعالية الذاتية، والاختيار) قد ارتبطا مع الفعالية الإدارية.

وبالمثل فإن هناك نماذج عدة للتمكين الهيكلي الاجتماعي، أبرزها ما قدمه (Lawler، Bowen، 1995)، اللذان وجدوا أن تمكين العاملين هو دالة لكل من ممارسات إدارة المنظمة، في كل من: تقاسم القوة، ونشر المعلومات، والمعرفة، وتخصيص المكافآت داخل المنظمة؛ فالعاملون ذوو النفوذ الأكبر داخل المنظمة، والذين يحصلون على المعلومات، ويملكون معرفة كبرى، ويتمتعون بمكافآت أوفر يكونون أكثر تمكناً، وبالطبع فإن هذه العناصر معتمدة على بعضها البعض وتتغير معاً؛ من أجل تحقيق أفضل النتائج وأكثرها إيجابية.

من جهة أخرى فإن براين (Brian,2012) يقدم تفسيراً لمفهوم التمكين النفسي، على أنه مفهوم كامن ومستتر له أبعاد ومكونات عاطفية وإدراكية وعلائقية وسلوكية، وإن هذه المكونات تختلف من شخص لآخر وتتفاعل

. دراسة (Spreitzer, 1996) :

الدراسة الرائدة في هذا المجال هي دراسة (Spreitzer) بعنوان: (الخصائص الهيكلية الاجتماعية للتمكين النفسي)، والتي يمكن اعتبارها وصفاً للتمكين البيئي كخصائص اجتماعية هيكلية للتمكين النفسي، متمثلة في كل من: غموض الدور (Role Ambiguity)، ونطاق الإشراف (Span Of Control)، والدعم السياسي الاجتماعي (Sociopolitical Support)، وإمكانية الحصول على المعلومات (Access To Information)، وإمكانية اقتناء الموارد المختلفة (Access To Resources)، وأخيراً: المناخ التنظيمي (work climate).

وهذه الدراسة شملت عينة حجمها (393) رجل إدارة وسطي، في (50) شركة بوحدات جاء تصنيفها وفق مجلة الثروة (Fortune) على أنها أفضل الشركات خلال تلك الفترة. وخُصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه: " عندما تكون الأعمال أقل غموضاً، والدعم الاجتماعي السياسي قوي، وهناك سهولة في الوصول إلى المعلومات، والمناخ التنظيمي ذو طابع تشاركي داخل الوحدة التنظيمية، وُجد أن ذلك يترافق مع مدركات المستجوبين - رجال الإدارة الوسطى - بالتمكين النفسي، وكذلك الأمر عندما يكونون تحت إشراف رجل إدارة ذو نطاق إشراف واسع "

الشخصية (Personal) Power، والتقرير الذاتي (Self-determination).

وتؤكد (Lin, 2002) أن البحث المتعمق في بُعد وحيد للتمكين ينتج عنه رؤية غير متكاملة، وعلاوة على ذلك فإن هذا البُعد الوحيد لا يمكن أن يعكس المتغيرات المعقدة التي يتضمنها مفهوم تمكين العاملين على مستوى التطبيق.

كما أن الكثيرين ممن يرون ضرورة تكاملية التمكين النفسي مع التمكين البيئي، أي أن التمكين البيئي تعد مصدراً للتمكين النفسي، فإن آخرين يرون انفصالهما (Meyerson, Kline, 2008)، أي أن التمكين النفسي لدى العاملين قد لا ينتج بالضرورة مع توافر عناصر التمكين البيئي. وبناءً على هذا فإن تركيز البُحاث والمنظرين يكون تارة على التمكين البيئي، متمثلاً في دراسة الموضوع في جانب ما يعتقد أنه يهتم رجال الإدارة كممارسة فعالة يطبقها القادة على الأتباع. وتارة أخرى ينصب الاهتمام على التمكين النفسي كشيء يحس به ويدركه الأتباع، وهو ما يهتم به منظرو السلوك التنظيمي غالباً.

6- الدراسات السابقة ذات الصلة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع التمكين بالبحث والتحليل، وفيما يلي استعراض موجز لأهم هذه الدراسات:

(483 : Spreitzer,1996) . وقد طالبت (Spreitzer) بتوسيع البحث في مجال محددات التمكين، والتي من بينها: العوامل الشخصية، والتنظيمية؛ لترسيخ أساس نظري متين لنظرية جيدة في تمكين العاملين.

.دراسة (جرادات وآخرون 2013):

استهدفت الدراسة قياس أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين بالمنظمات العامة الأردنية البالغ عددها (110) منظمات. وكانت عينة الدراسة مكونة من (40) منظمة، وبواقع (4) موظفين لكل منظمة. وقد حددت الدراسة أبعاد التمكين الهيكلي في (تفويض السلطة، وتطوير الشخصية، والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي)، كما حددت الدراسة أبعاد التمكين النفسي في (إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، وأنه يشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير).

وكانت أهم نتائج الدراسة أنه وبرغم أن توفر المتطلبات الهيكلية للتمكين بدرجة متوسطة فقط، فإن العاملين يدركون بأنهم مكنون بدرجة عالية، كما استنتجت الدراسة: "عدم إدراك بعض القيادات للمعنى الحقيقي لتمكين العاملين" (جرادات، 2013: 82). وبسبب هذه التناقضات في النتائج، أوصت

الدراسة "بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية للبحث عن آلية تعزيز ربط متطلبات التمكين الهيكلي بكيفية تحقيق تمكين العاملين النفسي" (جرادات، 2013: 83).

.دراسة (البريدي، الرشيد، 2012):

استهدفت الدراسة تحديد مستويات التمكين ومعوقاته وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (214) موظفاً وموظفةً من العاملين بالمصارف بمدينة البريدة، وحددت الدراسة أبعاد التمكين في (التفويض، التحفيز الذاتي، فرق العمل، تطوير الشخصية، المشاركة، تنمية السلوك الإبداعي، الهيكل التنظيمي، التقليد والمحاكاة).

وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع لكل من التمكين والولاء التنظيمي، وكذلك الحال بالنسبة لمعوقات التمكين. وبسبب تعارض النتائج فقد أوصت الدراسة بأن "النتائج يجب أن تؤخذ كنتائج مبدئية... تحتاج إلى أبحاث كيفية (نوعية) من أجل الظفر بمفهوم معمق لبنية التمكين ومعانيه ومدلولاته" (البريدي، الرشيد، 2012: 191).

1977) التي تنظر إلى التمكين كعملية إدارية يمارسها الرؤساء على المرؤوسين، ونظرية التمكين النفسي (Spreitzer, 1995) التي ترى التمكين كإحساس يشعر به المرؤوسون أنفسهم، بمعنى أن ظروف العمل لها آثار إيجابية على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة؛ فالقوى غير الرسمية لشبكات العمل والعلاقات التعاونية الفعالة والدعم من الرؤساء الإداريين والزملاء وباقي المتغيرات التنظيمية تسرع إحساس العاملين بالتمكين. وعلى هذا صيغت فرضية البحث التالية:

- يرتبط التمكين النفسي للعاملين إيجاباً مع التمكين البيئي (العلائقي) بالمنظمات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي- قيد البحث.

8- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة التحليلية (الاستنتاجية) على البيانات الواردة في دراسة (زايد، 2009)؛ وهي الدراسة الأولى الموسعة/المطولة (Longitudinal Study) لظاهرة تمكين العاملين بليبيا حسب علم الباحثين، وهذا الأسلوب اعتمد على بيانات ثانوية مجمعة من دراسات أخرى شائعة جداً في الدراسات العلمية؛ من أجل خلق تناسق وتكامل في المعلومات المتعلقة بظاهرة ما. فعلى سبيل المثال اعتمدت دراسة Spreitzer et al (1999) في بياناتها على بيانات

ويلاحظ من السرد أعلاه أن الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين التمكين البيئي والتمكين النفسي عرضياً، مع تبنيها عناصر أو مكونات مختلفة لكل منهما؛ وهذا أدى إلى ظهور نتائج مختلفة وغير متوقعة، ومتعارضة أحياناً حول طبيعة تلك العلاقة؛ مما حدى بالكثيرين منهم إلى التوصية بمزيد من الدراسات المعمقة؛ لترسيخ قاعدة نظرية توحد مفهوم التمكين ومدلولاته ومكوناته.

هذا التداخل والغموض في نتائج الدراسات الميدانية سألقة الذكر، إضافة إلى ما تم سرده في الإطار النظري من تباين في وجهات النظر بين من يرون التمكين ممارسة إدارية يطبقها القادة على الأتباع، أو إحساس يدركه المرؤوسون- كان دافعاً للباحثين للقيام بهذه الدراسة، في محاولة للإجابة على تساؤلها الأساسي، وهو: هل مفهوم التمكين البيئي (الهيكلي/العلائقي) والتمكين النفسي مفهومان متكاملان أو بديلان مستقلان؟ كما تميزت الدراسة الحالية بكونها تمت في البيئة المحلية، التي لم تشملها أي من الدراسات السابقة.

. فرضية الدراسة:

تقوم الدراسة على افتراض الارتباط والتكامل فيما بين نظرية التمكين البيئي (العلائقي)، (Kanter,)

(0.95). كما تم توظيف معامل ارتباط بيرسون لتحديد الصدق التنبئي، وكانت قيم معامل الصدق للمتغير الأول (0.92)، وللثاني (0.97).

11- القياس:

مفهوم التمكين النفسي: تم تحديد مدركات المستجوبين للتمكين النفسي الأربعة (الكفاءة الذاتية، والأهمية، والمعنى، والاختيار) في مجال عملهم من خلال عشرين عبارة مقسمة بينها بالتساوي، وهذه أمثلة من تلك العبارات:

- " لدي حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بتفاصيل عملي دون الرجوع إلى الرئيس المباشر" بُعد الاختيار الذي تمثل في العبارات 1 - 5 .
- " لدي القدرة والرغبة على تعديل وتطوير طرق أداء الأعمال عندما أشعر بالحاجة لذلك" بُعد الكفاءة أو الفعالية الذاتية الذي تمثل في العبارات 6 - 10 .
- " تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في المنظمة " بُعد الأهمية أو المعنى الذي تمثل في العبارات 11 - 15 .
- " أساهم في تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط بالمنظمة " بُعد التأثير الذي تمثل في العبارات 16 - 20 .

دراستي (Spreitzer 1996)، مع ملاحظة أن استبدال مفهوم التمكين البيئي (الهيكلي/العلائقي) بمفهوم مقومات أو عناصر استراتيجية التمكين الذي درجت الكتابات الأولى في التمكين على استخدامه، ومن ثم اصطلح على أنها أبعاد للتمكين العلائقي أو البيئي أو الهيكلي أو الإداري حسب رؤية مختلف الباحثين في تحديدهم لتلك الأبعاد، وهذا الأمر كثيراً ما يحدث في الأدبيات الإنسانية.

9- مصطلحات الدراسة:

التمكين النفسي: مفهوم تحفيزي متمثل في مدركات أربع : المعنى، والجدارة، الكفاءة والتقرير الذاتي، الاختيار، والتأثير. (Spreitzer, 1995; 144)

التمكين البيئي: الظروف البيئية أو المواقف المدركة التي تمنح المرؤوسين كل ما هو ضروري لإنجاز العمل، وتسمح لهم بالحرية لأداء أعمالهم بالشكل المناسب من وجهة نظرهم. (Meyerson , Kline , 2008 : 447)

10- أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على البيانات الواردة بدراسة زايد (2009)، والتي جُمعت من قبله بواسطة الاستبانة، وقد بلغت قيم ألفا كرنباخ لمعامل الثبات لمقياس مفهوم التمكين النفسي (0.85)، ولمفهوم التمكين البيئي (العلائقي)

• " يشارك العاملون في تحديد طرق تقييم الأداء وأساليبه " بُعد نظم تقييم أداء العاملين الذي تمثل في العبارات 51 - 55.

12- مجتمع الدراسة وعينتها:

أُخذت البيانات الميدانية من دراسة (زايد، 2009)، التي تمت على العاملين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي بمجتمع شمل (3987) مستخدماً في (6) منظمات صناعية. وحيث أن حجم العينة الملائم، وفقاً لجدول (Krejcie و Morgan، 1970) هو (346) مستخدماً، فقد وُزع العدد المطلوب من استمارات الاستبانة على هؤلاء المستخدمين عشوائياً، وتم استرجاع (307) استمارة، استبعد منها (12) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل. بالتالي تم التحليل الإحصائي لبيانات (295) استمارة، أي بنسبة 85 % من حجم العينة المستهدفة، وهي نسبة مقبولة .

13- نتائج الدراسة:

في الجانب الميداني من الدراسة تم استخدام معامل ارتباط (Pearson)، وكانت نتيجة التحليل الإحصائي (0.056)، ويُلاحظ أن علاقة التمكين النفسي بالتمكين البيئي كانت علاقة موجبة ضعيفة وذات دلالة إحصائية، وبالرغم من النتيجة السابقة، فإن هناك بعض العلاقات

مفهوم التمكين البيئي (الهيكلية/العلائقية): تم التعرف على مستوى تمكين العاملين المستجوبين من خلال خمس وثلاثين عبارة، تدور حول سبعة أبعاد فرعية، مقسمة بينها بالتساوي، وهذه أمثلة من تلك العبارات :

• " لدى إدارة المنظمة إدراك واقتناع بأهمية تمكين العاملين وأبعاده " بُعد تأييد ودعم الإدارة لفكرة تمكين العاملين الذي تمثل في العبارات 21 - 25 .

• " يتمتع رئيسي برؤية مستقبلية لما ستكون عليه الأمور مستقبلاً " بُعد نمط القيادة السائد الذي تمثل في العبارات 26 - 30 .

• " يشارك العاملون في تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط بالمنظمة " بُعد المشاركة في الإدارة الذي تمثل في العبارات 31 - 35 .

• " يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة " بُعد نظم الاتصالات والمعلومات الذي تمثل في العبارات 36 - 40 .

• " تهتم إدارة المنظمة بتنمية مهارات العاملين وتطويرها وصقلها" بُعد التدريب الذي تمثل في العبارات 41 - 45 .

• " يشارك كافة العاملون في تصميم نظم الحوافز بالمنظمة " بُعد نظم التعويضات الذي تمثل في العبارات 46 - 50 .

البيئي (Laschinger et al. , 2001)، بل إن الأمر أعقد من ذلك؛ حيث توجد عوامل أخرى قد تكون وسيطة أو معترضة في تلك العلاقة. ويمكن تبرير هذه النتائج بعزوها على افتراض أساسي، هو: أن التمكين يأخذ مكانه داخل المنظمة من خلال عوامل عدة، تتمثل في:

- اختلاف مدركات العاملين، بسبب فروقات الخصائص الشخصية، مثل: العمر، والجنس، ومدة الخدمة، والمستوى والخلفية العلمية، والتي تمارس درجات مختلفة من التأثير على الطريقة التي يُدرك بها الأفراد التمكين.
- لا يقتصر التمكين على ما تمارسه الإدارة فقط (تمكين بيئي)، بل يتأثر بديناميكيات جماعة العمل، وكذلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية العامة، التي تتم فيها هذه الممارسات.
- إن التمكين النفسي قد يتحقق من خلال عدة مصادر؛ من بينها: نمط شخصية الفرد، أو المحيط الاجتماعي، أو أسلوب القيادة والإشراف الإداري.

14- محددات الدراسة والدراسات المقترحة:

من الناحية الموضوعية، اقتصرَت الدراسة على البحث في التساؤل: إلى أي مدى يمكن اعتبار التمكين البيئي عاملاً متنبئاً

المتوسطة والقوية بين أبعاد كل من التمكين النفسي والتمكين البيئي، موضحة كالتالي:

- بُد الاختيار - بعد من أبعاد التمكين النفسي - ارتبط ببُعدي نظم الاتصال والمعلومات، والمشاركة في الإدارة بمعَدلي ارتباط هما (0.488)، (0.766) على التوالي.
- بُد الكفاءة أو الفعالية الذاتية - بعد من أبعاد التمكين النفسي - ارتبط بجملة من أبعاد التمكين البيئي التالية، وفقاً لمعدلات الارتباط المبينة قرينة كل منها: بُد تأييد ودعم الإدارة العليا لفكرة التمكين (0.605) ، بُد نمط القيادة السائد (0.455)، بُد المشاركة في الإدارة (0.835)، بُد نظم الاتصال والمعلومات (0.669)، بُد نظم التعويضات (0.746).
- بُد الأهمية أو المعنى - بُد من أبعاد التمكين النفسي - ارتبط ببُعدي نظم الاتصال والمعلومات والتدريب بمعَدلي ارتباط هما (0.480) ، (0.733) على التوالي.
- بُد التأثير - بُد من أبعاد التمكين النفسي - ارتبط سلباً مع بُد المشاركة في الإدارة بمعدل (0.507)، وهو أمر يعد متوقفاً في ضوء نظريات التأثير الاجتماعي.

ويجدر التنبيه إلى أن هذه النتائج لا تتوافق مع من يرى أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وتكامل بين مفهومي التمكين النفسي والتمكين

بديلة، مثل: أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM)، والذي لم يتسن للباحثين استخدامه، رغم ما يتميز به من قدرة على قياس العلاقات بين المتغيرات، ومدى الارتباط بينها.

قائمة المراجع:

- 1- البريدي، عبدالله. الرشيد، نورة، (2012)، مستويات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة البريدة، دورية الإدارة العامة، المجلد (52)، العدد (2)، مارس 2012، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 2- جرادات، ناصر. المعاني، أحمد. هاشم، طارق، (2013)، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (8)، العدد (1)، جامعة الخليل، الأردن.
- 3- زايد، يونس (2009)، مقومات فاعلية تمكين العاملين في المنظمات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس.

* مراجع باللغة الانجليزية:

- 4- Bowen D. E. , Lawler E. E. (1995). " Empowering Services Employees , " Sloan Management Review , 36 (4) : 73 – 85 .

(antecedent) أو مُحدِّداً (determinant) للتمكين النفسي؟ كما اعتمدت في شقها الميداني على البيانات المُجمعة من قبل (زايد، 2009) من الشركات الصناعية العامة الواقعة ضمن نطاق بلدية بنغازي - محل البحث-.

في ضوء نتائج الدراسة سألته الذكر، وللتعمق في فهم وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة في وجود متغيرات متداخلة أخرى، يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات، وبالأخص:

- دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتمكين النفسي؛ باعتبار أن التمكين البيئي (العلائقي) أحد مكونات القيادة التحويلية.
- دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين النفسي؛ باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى ركائز التمكين البيئي (العلائقي).
- كما يوصي الباحثان بدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة في بيئات أخرى، كقطاع الخدمات، والقطاع الخاص.
- وحيث إن اختبار الارتباط الذي تم استخدامه في هذه الدراسة أثبتت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي ولتمكين البيئي؛ إلا إنها ضعيفة، فإن الباحثين يوصيان بإعادة اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية

- 14- Spreitzer G. (1995). " Psychological Empowerment In The Workplace : Dimensions , Measurement & Validation, " Academy of Management Journal , 38 (5) : 1442 - 65 .
- 15- Spreitzer G. M. (1996)." Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," Academy of Management Journal , 39 (2) : 483 – 504 .
- 16- Spreitzer G. M. , Kizilos M. , & Nason S. (1997). " A dimensional analysis of the relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness , and Strain, " Journal of Management , 23 (5) : 679 -704 .
- 17- Stevenson C. , Jackson S. , & Barker P. (2003)." Finding Solutions Through Empowerment : A Preliminary Study Of A Solution-Orientated Approach To Nursing In Acute Psychiatric Setting, " Journal Of Psychiatric And Mental Health Nursing , 10 : 688 – 96.
- 18- Yaki G. A. , Becker W. S. (2006). " Effective Empowerment in Organizations, " Journal of Organizational Behavior , 3 (3) : 210 – 31 .
- 19- Zimmerman M. A. (1990)." Taking Aim on Empowerment Research : On the Distinction between Individual & Psychological Conceptions, " American Journal of Community Psychology , 18 (2): 169 – 77 .
- 20- Laschinger H. K. S. , Finegan J. , Shamian J. , & Wilk P. (2001) Structural And Psychological Empowerment In Restructured Health Care Settings : Effects On Job Strain And Nurses' Work Satisfaction , 9th National Conference On Nursing Administration Research , 25 - 27 October , Cincinnati : Ohio .
- 5- Brian O. C. (2012), Toward Relational Employment, Am J Community, 50: 114-128. Do I 10.1007/s 10464-011-9483-5.
- 6- Kanter R. M. (1977). Men and women at the corporation . New York : Basic Books .
- 7- Krejcie R . V. , Morgan D. W. (1970). ' Determining Sample Size For Research Activities ' , Educational And Psychological Measurement , 30 : 607 – 10 .
- 8- Lashley C. (2001). Empowerment : HR Strategies for Service Excellence , Oxford : Butterworth – Heinemann .
- 9- Lin Y. Y. (2002)." Empowerment In Services Industry : An Empirical Study In Taiwan," The Journal of Psychology , 136 (5) : 555 – 60 .
- 10- Meyerson S. L. , Kline T. J. B. (2008)." Psychological And Environmental Empowerment : Antecedents And Consequences," Leadership & Organizational Development Journal , 29 (5) : 444 – 60.
- 11- Rondolph W. A. (1995).' Navigating The Journey To Empowerment ' , Organizational Dynamics , Spring , 19 – 32 .
- 12- Spreitzer G. M. , De Janasz S. C. , & Quinn R. E. (1999)." Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership," Journal Of Organizational Behavior , 20 : 511 – 26 .
- 13- Spreitzer G. M. , Doneson D. (2005). " Musings on the Past and Future of Employee Empowerment' , in Handbook of Organizational Development , Tom C., Thousand Oaks : Sage .

Abstract:

The literature on Empowerment in organizational behavior has recognized two perspectives: the first is a mental state of mind, where the individual being either empowered or not. Whereas the second perspective is an administrative or leadership practice or behavior, the manager and leader may exercise or refrain from doing so. The relationship between these two perspectives has been and will be the focus of discussion and research. Hence, this study attempts to reinforce either of the opposing points of view that the two concepts are complementary or mutually exclusive.

The study aimed to examine the relationship between environmental empowerment (relational / structural) and psychological empowerment of workers. The study included a theoretical perspective that reviewed the prevailing views of literature to the extent that this type of the study allows. On the practical side, data were collected from a random sample of (295) industrial workers of public companies in Benghazi city.

The results of the study showed a weak relationship between the variables of the study: environmental empowerment and psychological empowerment. This indicates that they are not completely independent, but there may be interrelated or intermediate factors that have a role to play in strengthening this association.

Keywords: psychological empowerment, environmental empowerment (relational/ structural), industrial sector.